

Gouvernance, coordination et incidences des réseaux

**Examen de documents
(1995-2005)**

**réalisé à la demande de la Section de l'évaluation du
CRDI
et du groupe de travail sur les réseaux**

Ingrid Schenk

ischenk@sympatico.ca

Le 4 mars 2005

Sommaire

Depuis que le CRDI existe, le soutien des réseaux de recherche y est une caractéristique distinctive et indispensable. Au fil des ans, le Centre a amassé une expérience, des connaissances tacites et une documentation considérables en ce qui a trait à la création de réseaux. Le présent document se veut une base pour permettre de comprendre l'expérience au chapitre de la gouvernance, de la coordination et des incidences des réseaux soutenus par le CRDI. Il s'ajoute à deux autres examens, à savoir *Les résultats attendus du soutien que le CRDI a accordé aux réseaux (1995-2004) – examen de documents* (Adamo, 2004) et *La durabilité des réseaux – examen de documents* (Wind, 2004).

L'examen vise à aborder de façon préliminaire les approches en matière de gouvernance et de coordination utilisées par les réseaux que soutient le CRDI et la question de savoir comment ces approches influent sur les incidences – au chapitre du réseautage et du développement. On a examiné divers documents du Centre (rapports d'évaluation, abrégés de RFPd, documentation grise) de même que quelques documents provenant d'autres sources qui ont contribué à façonner les idées du CRDI à propos des réseaux durant la période 1995-2004. En ayant recours à une méthode qualitative, les données ont été recueillies et analysées à partir d'une série de questions formulées par la Section de l'évaluation et approuvées par le groupe de travail sur les réseaux. L'examen a reposé sur les quatre grandes questions suivantes : 1) Quel est le « style » de gouvernance utilisé dans les réseaux soutenus par le CRDI ?, 2) Quelles sont les approches utilisées par les réseaux soutenus par le CRDI en matière de coordination ?, 3) Quelles sont les incidences découlant de ces approches en matière de *réseautage* et de *développement* ? et 4) Relativement à ces approches, quels ont été les problèmes rencontrés et comment ont-ils été réglés ? Étant donné que les documents analysés ont été produits à des fins diverses, les constatations énoncées pour chacune de ces questions sont préliminaires.

1^{re} question – Quel est le « style » de gouvernance utilisé dans les réseaux soutenus par le CRDI ?

Le CRDI soutient des réseaux variés au sein desquels des acteurs qui ont des intérêts, des moyens et des ressources différents collaborent pour produire des incidences variées. Cette première question visait donc à établir le « style » de gouvernance utilisé dans les réseaux soutenus par le CRDI. Selon les constatations initiales, même si les documents ne mentionnent jamais explicitement un « style » de gouvernance particulier, le terme qui reflète le mieux le « style » implicite de gouvernance dans les réseaux soutenus par le CRDI est « souplesse ». Ce mot reflète le principe des réseaux, qui se veulent un mécanisme propice à l'atteinte de consensus, à l'inclusion, à la démocratie, etc. En tant que « style » de gouvernance, la souplesse permet aux réseaux soutenus par le CRDI de s'adapter et de répondre aux besoins et aux exigences de leurs membres au fil de leur évolution. Mais étant donné le dynamisme des réseaux, à la fin du document on revient sur le « style » de gouvernance au vu des constatations initiales.

2^e question – Quelles sont les approches utilisées par les réseaux soutenus par le CRDI en matière de coordination ?

D'après les documents examinés, les approches utilisées par les réseaux soutenus par le CRDI en matière de coordination avaient une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. Sur le plan stratégique, les constatations initiales font ressortir le rôle de la **vision** comme fondement de la coordination des activités des membres. Sur le plan opérationnel, trois aspects semblaient avoir une influence sur la coordination des interactions entre les membres : le **leadership**, la **capacité de gestion interne** et la **participation**.

Pour ce qui est du **leadership**, l'examen fait ressortir que le coordonnateur gère, coordonne et influence les attentes des membres en plus d'orienter les activités du réseau. Les documents examinés ont aussi révélé que la **capacité de gestion interne** influe beaucoup sur la coordination des membres et des activités des réseaux. D'après ces documents, la création de liens d'autorité, surtout par la formation de structures de gestion par paliers, habilite les réseaux soutenus par le CRDI à gérer leurs multiples fonctions et leur programme sans devoir recourir à une structure organisationnelle très élaborée. La **participation** est l'élément qui distingue les réseaux des autres formes d'organisation (Bernard, 1996). Les constatations préliminaires sont les suivantes : afin d'attirer et de garder les intrants de qualité nécessaires pour produire des extrants de qualité, il semble que l'adoption de processus transparents et responsables, le jumelage des incitatifs à un système de récompenses approprié et l'examen par les pairs sont des aspects importants qui influent sur la participation des membres et sur des intrants de qualité permettant au réseau d'atteindre ses objectifs.

3^e question – a) Quelles sont les incidences découlant de ces approches en matière de réseautage ?

Trois incidences au chapitre du réseautage représentatives des réseaux soutenus par le CRDI sont ressorties de l'examen : l'identité du réseau, les liens (la connectivité) et les types de relations sociales qui se nouent. D'après les documents examinés, la capacité des membres d'un réseau de s'entendre sur une vision commune se traduit par l'établissement d'une identité. Cette **identité** donne aux membres du réseau l'impression de fournir un effort légitime et crédible à l'interne comme à l'externe. Si tous les réseaux créent des **liens**, l'examen fait ressortir l'importance de faire une distinction entre les niveaux de réseautage (par exemple à l'échelle locale, régionale, nationale, mondiale). Les constatations initiales donnent à penser que pour faciliter le réseautage, des institutions ou des processus intermédiaires assurent la liaison entre les divers niveaux. On a aussi constaté que la circulation de l'information, tant pour ce qui est du sens de la circulation que du degré d'interaction entre les membres, a également une influence sur les incidences au chapitre du réseautage. Enfin, les **types de relations** qui existent au sein des réseaux soutenus par le CRDI vont des liens personnels serrés aux associations vagues, quoique la **confiance** joue un rôle dans tous les types de relations. La nécessité de bâtir la confiance est cruciale dans la gestion de l'interaction entre les membres.

Pour ce qui est des incidences sur la croissance et sur la mobilisation des ressources, le contexte local et le recours à des processus d'expérimentation influent sur l'élargissement des activités des réseaux. À cet égard, les constatations initiales laissent supposer que les incidences au chapitre du réseautage dépendent de l'insertion dans le contexte local et influent sur les modèles d'interaction qui se créent pour diriger et coordonner les actions des membres ainsi que leur évolution. Par ailleurs, les constatations laissent supposer que le succès des réseaux dépend de leur capacité de s'insérer dans leurs contextes sociaux, politiques, économiques et thématiques (recherche) respectifs et de mobiliser les ressources

nécessaires pour atteindre leurs buts et leurs objectifs.

3^e question – b) Quelles sont les incidences découlant de ces approches en matière de développement ?

Par cette question, on a cherché à savoir comment les approches de gouvernance et de coordination susmentionnées ont favorisé et(ou) gêné le processus de production, de mise en commun, de diffusion et d'utilisation de connaissances dans les réseaux soutenus par le CRDI. Une incidence frappante est ressortie de l'examen : l'**internalisation**.

L'internalisation renvoie à la capacité des membres de certains réseaux à cerner et à acquérir une aptitude particulière qui ne sert pas seulement à l'atteinte d'un objectif du réseau (que ce soit sur le plan des politiques ou du développement); l'internalisation est un processus qui contribue continuellement à l'apprentissage et à la socialisation. Bien que cette constatation ne soit que préliminaire, elle pose le premier jalon pour ouvrir la boîte noire et souligne le lien qui existe entre l'objectif stratégique des réseaux soutenus par le CRDI et le processus mis en oeuvre pour atteindre des objectifs de développement. Il importe de comprendre ce processus pour savoir comment et pourquoi certains mécanismes de gouvernance et de coordination peuvent favoriser l'atteinte des buts et objectifs des réseaux et(ou) y nuire.

4^e question – Relativement à ces approches, quels ont été les problèmes rencontrés et comment ont-ils été réglés ?

Jusqu'ici, les constatations initiales laissaient supposer que l'utilisation des réseaux comme une modalité pour atteindre des buts et objectifs précis est un processus non linéaire et complexe. En posant cette dernière question, on a tenté d'évaluer les facteurs qui influent sur les approches utilisées par les réseaux et sur leur lien avec l'atteinte des buts et objectifs. On a constaté que la mise en oeuvre et le développement d'un réseau exigent une **capacité d'adaptation** lui permettant d'évoluer à la longue.

L'examen a révélé deux facteurs favorisant la capacité d'adaptation : la **gestion du changement** et l'**apprentissage organisationnel**. Pour ce qui est de la gestion du changement, les résultats d'un changement dans le leadership ou la composition, d'un changement de phase, du transfert de la responsabilité du réseau ou de son officialisation font ressortir la nécessité de la présence d'un processus de facilitation du changement qui soit intégré aux opérations générales du réseau. Quant à l'apprentissage organisationnel, on constate de façon préliminaire qu'il s'agit là à la fois d'un processus et d'une incidence au chapitre du réseautage. En outre, selon les constatations préliminaires, l'apprentissage et l'échange des connaissances (tant à l'interne qu'à l'externe) résultent en général de l'apprentissage par la pratique et de l'intégration de processus, comme le suivi et l'évaluation, aux activités générales du réseau.

Retour sur le « style » de gouvernance

En répondant à la première question, on a affirmé qu'en raison du dynamisme des réseaux, il faudrait revenir sur le « style » de gouvernance au vu des constatations initiales. Selon les constatations provisoires de cet examen, deux dynamiques qui se renforcent mutuellement se rapportent aux réseaux soutenus par le CRDI.

Premièrement, les activités de réseautage englobent les processus interactifs et dynamiques entre les membres des réseaux : la dimension sociale et relationnelle. Deuxièmement, la mise sur pied et l'évolution réussies des réseaux soutenus par le CRDI dépendent aussi du réseau même – un regroupement qui, au moyen de processus de gouvernance et de coordination, structure comment et pourquoi les membres participent aux activités du réseau.

Cette constatation préliminaire s'appuie sur les caractéristiques des réseaux énoncées dans les paramètres fournis pour cet examen, qui s'est intéressé aux aspects sociaux et relationnels des réseaux soutenus par le CRDI. Les constatations précitées donnent lieu à une autre constatation provisoire à propos du « style » de gouvernance dans les réseaux soutenus par le CRDI : on peut avancer que ces réseaux tentent de régir leur activités selon une « *souplesse structurée* ». Autrement dit, les réseaux cherchent à garantir un minimum de structure officialisée pour permettre la coordination de l'interaction entre les membres tout en assurant la souplesse voulue pour que le réseau puisse évoluer en fonction des nouveaux buts et objectifs qui seront fixés.